

Um Caso de Sucesso na Gestão Pública

Tânia Regina Borges e Silva
tborgesesilva@bol.com.br
AEDB

DEBORA ALBINO MENDONÇA BERNARDES
devitbia@gmail.com
UFJF

Resumo: Este artigo corresponde a uma reunião de fragmentos de textos que escrevi com a colaboração de uma pesquisadora, Mestre em Gestão Avaliação pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), no ano de 2012. Compõe-se, em sua maior parte, de trechos de um projeto de pesquisa elaborados para compor um Plano de Ação Educacional apresentado a UFJF, como trabalho de conclusão de Curso de Mestrado. De uma forma ou de outra, são textos inéditos, em que desenvolvemos a ideia que a gestão educacional e as alianças valorativas agregam valor na qualidade de ensino. Pretende-se, dessa forma, aprofundar o estudo das práticas institucionais que produzem o sucesso escolar. A metodologia e os teóricos que embasaram o trabalho forneceram meios necessários para confirmar a hipótese de que os resultados alcançados são avanços advindos do modelo de gestão democrático participativo, empreendedor e das alianças desenvolvidas com parceiros externos, inclusive empresas.

Palavras Chave: Gestão escolar - GESTÃO ESTRATÉGICA - GESTÃO PARTICIPATIVA - PARCERIAS -

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar enfrenta atualmente, no Brasil, um desafio bastante conhecido e estudado pela comunidade pedagógica. O governo fez, nas últimas décadas, substanciais investimentos visando à universalização do acesso à escola. Obteve-se, em decorrência, uma significativa elevação nas matrículas. Agora, torna-se urgente lutar pela qualidade e equidade da educação, pois melhorias quantitativas precisam ser acompanhadas de avanços qualitativos para que sejam efetivas, como prevê a constituição de 1988:

A situação da população brasileira no que concerne à educação escolar parece bastante paradoxal: de um lado, comemora-se desde 1988 a importante conquista jurídica do direito à educação para todos os brasileiros; de outro, apesar das medidas práticas que vêm sendo adotadas pelo Estado, persistem o baixo desempenho dos alunos, o abandono precoce, a exclusão de grandes contingentes populacionais, a segregação escolar no interior dos próprios sistemas de ensino. (VALLE e RUSCHEL, 2009, p.180).

Esse cenário contribui para surgir um novo paradigma: as escolas precisam assegurar a qualidade do ensino. Dessa forma, a importância da qualidade na gestão escolar é imprescindível. Embora essas discussões há algum tempo permeiem o contexto educacional, foi a partir da década de 90, que ela se tornou indispensável. Para tal, criam-se instrumentos de avaliação externa, uma maneira de avaliar em larga escala os resultados educacionais e criar metas para as escolas e redes.

Segundo Xavier (1996), considerando a gestão dos sistemas educacionais, os fatores que têm sido apontados como essenciais para qualidade de ensino são: o comprometimento político do dirigente; a busca por alianças e parcerias; a valorização dos profissionais da Educação; a gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; a racionalização e a produtividade do sistema educacional.

Nesse contexto, a gestão escolar se depara com essa nova realidade, proveniente de um ambiente organizacional extremamente competitivo, no qual as organizações, para se diferenciarem, usam parâmetros de avaliação interna e externa, sendo que essa última contribui para que a escola seja reconhecida pela comunidade. Diante da mudança de paradigma, o papel do gestor tem se tornado extremamente relevante para alcançar os avanços educacionais necessários (LÜCK, 2009).

Nesse sentido, é importante que todo diferencial da escola seja reforçado para aquisição e a manutenção dos alunos. O histórico da unidade, sua missão e princípios, sua posição em nível local, estadual e nacional, os índices tais como evasão, reprovação. Ou seja, a família busca para seus filhos instituições de ensino que assegurem uma melhor educação, o que acaba por reduzir a procura pelas unidades que demonstram uma pior qualidade. Segundo Moreira (2008), estudando a estrutura do ensino fundamental e médio no Brasil, se percebe que os pais, ao escolherem uma escola, levam em consideração alguns fatores, conforme lê-se a seguir: qualidade de escola, qualidade dos professores, localização, reputação e reconhecimento, segurança, sistema de ensino, instalações físicas, organização e disciplina, integração com outros níveis de ensino.

O setor público, cada vez mais, busca atender aos anseios dos pais e estudantes que procuram serviços de qualidade, gerando uma competição natural

entre essas instituições, ou seja, os pais darão prioridade àquelas unidades cuja proposta pedagógica assegure a qualidade de ensino.

O presente artigo tem como foco um caso que pode ser considerado um exemplo de gestão escolar bem sucedida. Apresenta o Colégio Y, situado na cidade de Barra Mansa, no Estado do Rio de Janeiro. A escola em questão oferece os seguintes segmentos de ensino: Fundamental (primeiro e segundo segmentos) e Médio. Está ligada à Coordenadoria Regional do Médio Paraíba, uma das divisões regionais da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro que abrange 98 escolas localizadas naquela região.

A unidade escolar foi escolhida para ser objeto de estudo por ter sido vencedora do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (PNRGE) em 2010, representando o Rio de Janeiro. Além disso, conseguiu atingir a meta no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) num ano em que o estado do Rio de Janeiro foi o penúltimo colocado no *ranking* nacional. Outra questão importante que diferencia essa escola estadual das demais é o desenvolvimento de parcerias com os diferentes grupos de interesse locais.

As políticas de gestão implementadas pela diretoria que foram estudadas, compreendem o período de 2005 a 2009, época que sinaliza a preocupação do gestor em convocar a comunidade para assegurar uma qualidade de ensino através das parcerias celebradas entre a Unidade Escolar e várias instituições.

2. DESENVOLVIMENTO

A grande diferença se faz no comprometimento e na gestão estratégica que utiliza os instrumentos de qualidade para superar os desafios que, num primeiro momento, podem parecer intransponíveis. A escola, após adotar esse perfil de gestão, conseguiu operacionalizar com mais eficiência suas práticas educacionais.

Desta forma, há uma preocupação com o rendimento escolar. Ao mesmo tempo em que não se perde de vista a qualidade de ensino, o desenvolvimento de hábitos de estudo e a motivação dos alunos, o gestor afirma ter ciência de que esse processo nem sempre é fácil de ser conseguido, embora necessário para a formação de nossos alunos. Apesar de todas as dificuldades que a escola e a educação têm enfrentado na atualidade, no que tange ao horário de estudo em casa e à ausência de incentivo por parte da família para estudar, a “concorrência” de atividades variadas como a internet, a televisão, a música, a dança, entre outros, é muito grande. Portanto, a equipe pedagógica decidiu, através de reunião, que utilizaria os mesmos recursos para motivar e enriquecer suas aulas.

Sobre o papel das avaliações, Lück (2009) afirma que:

A comparação é um dos elementos fundamentais para que se possa ter uma ideia confiável sobre a escola está crescendo tanto quanto deveria e promovendo aprendizagem dos alunos no nível necessário, em uma sociedade em constante desenvolvimento. Em vista disso, avaliações externas são fundamentais em associação com a interna. (LÜCK, 2009, p. 65).

A cada bimestre, são feitas análises a partir de estatísticas pautadas nos resultados de cada aluno, em relação às disciplinas do currículo. Essas análises têm como objetivos o aperfeiçoamento constante do sistema de avaliação, bem como a diminuição dos problemas de aprendizagem nas turmas de acordo com os objetivos propostos pela equipe pedagógica em consonância com os objetivos e a missão expressos no Projeto Político Pedagógico (PPP). Quando os professores e a equipe pedagógica percebem o baixo aproveitamento dos alunos, mais do que apenas avaliar, eles entendem que é preciso fazer intervenções pedagógicas decorrentes dos resultados desta avaliação e assim ocorre naturalmente um redimensionamento de sua prática.

A recuperação paralela, prevista em lei estadual pela portaria nº 174/2011, é aplicada quando necessária com atividades diversificadas que atendam às dificuldades imediatas do aluno. Ao mesmo tempo, todos os professores pontuam com seus alunos sobre as principais dificuldades encontradas para constantes reavaliações e também incentivam o processo de auto-avaliação, alertando-os para a importância dos estudos. Paralelamente a todo este trabalho, bimestralmente, os pais/responsáveis de alunos com baixo rendimento são convidados para uma avaliação que abrange os aspectos familiares e pedagógicos. Esta prática busca corrigir possíveis falhas detectadas nos aspectos pedagógicos, afetivos e sociais que interferem diretamente no processo de aprendizagem.

A gestão participativa utiliza o estabelecimento de metas claras para tomar decisões. Neste sentido, a equipe gestora implantou, desde 2005, algumas ações com fins de melhorar e democratizar os processos gerenciais da escola. Assim, a Associação de Apoio à Escola (AAE) e o grupo de qualidade, que é formado por pais, alunos e professores, são ouvidos em muitas das decisões estratégicas da unidade de ensino. Os órgãos colegiados são responsáveis pelo espaço efetivo de organização e participação da comunidade, como afirma Lück (2007):

O órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão escolar que tem por objetivo ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. (LÜCK, 2007, p. 95).

Dessa forma, implementou-se a gestão participativa no Colégio, em 2005, por ocasião do início da eleição da atual gestão. Neste sentido, a gestão estabeleceu, juntamente com a equipe, os alunos, seus responsáveis e a comunidade as estratégias de ação de cada ano. Também criaram-se parcerias que permitiram o crescimento e o desenvolvimento de nossos alunos, pais e comunidade. As decisões são sempre tomadas em reuniões específicas onde todos têm voz e voto.

A gestão pedagógica da unidade inicia com a capacitação da equipe, o que se faz na própria escola, pois é ali que se tem contato com as reais dificuldades da sala de aula. Reservar na rotina escolar um tempo destinado única e exclusivamente para a formação dos professores, bem como dos demais funcionários da escola, é uma preocupação do gestor. Para isso, ele procura otimizar a organização curricular da instituição, elaborando, executando e avaliando o desenvolvimento de sua proposta pedagógica através de reuniões semanais e/ou mensais. Segundo Lück (2009), a dimensão pedagógica se configura a mais relevante e afirma:

A gestão pedagógica é de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é de promover aprendizagem. Constitui-se como a dimensão para qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida. (LÜCK, 2009, p. 95)

A autora afirma que as escolas eficazes mantêm-se motivadas quando trabalham colaborativamente em prol de um mesmo objetivo:

Cabe destacar aqui a importância da colaboração da comunidade e dos pais nessa gestão, não apenas para superar eventuais limitações da escola nesses aspectos, mas também como uma condição de estreitar o relacionamento entre pessoa e a escola, condição que tem sido indicada, a partir de pesquisas internacionais, como sendo uma característica de escolas eficazes. (LÜCK, 2007, p. 211).

As ações do Plano de suporte Estratégico são monitoradas pela Coordenação Pedagógica por meio do desempenho dos alunos e da presença dos pais nas diversas reuniões e encontros realizados. Nessas reuniões são analisados os indicadores de desempenho e traçados planos para futuras intervenções pedagógicas na escola. Depois disso, a análise de resultados e o planejamento das intervenções futuras são socializadas em outras reuniões com representantes dos alunos e dos responsáveis.

Dentre as ações de melhorias implantadas, destacam-se: A Criação do Clube da Leitura, organizando a Sala Ambiente para Leitura Dinâmica.

Neste sentido, os gestores procuram criar um redesenho de suas práticas com o intuito de promover a melhoria da qualidade de ensino. A análise dos resultados educacionais possibilita o reconhecimento das práticas educacionais que são mais eficientes e a identificação de fatores que limitam o sucesso escolar. Esta análise possibilita otimização de esforços e o atingimento dos objetivos e metas quais mudanças implementadas pela equipe de gestão podem servir de diretrizes para outros gestores e unidades escolares.

3. CONCLUSÃO

Nas pesquisas realizadas (bibliográfica, documental e de campo) foi possível constatar a fundamental importância do estilo de liderança adotado pelos gestores escolares, em especial os diretores. Verificou-se que o estilo participativo é o mais adequado para o favorecimento do envolvimento da comunidade escolar com as diretrizes emanadas do projeto político pedagógico. O diferencial se faz com a integração dos diversos segmentos da sociedade regional através de parcerias com a família e as universidades.

Também ficou claro ser fundamental o oferecimento de oportunidades diversas através das parcerias que proporcionaram aos alunos opções de complementação de sua formação humana e cidadã.

Outro importante aspecto que precisa ser considerado pelos gestores é a conveniência da disseminação eficaz das informações, o que acarreta obter o máximo de retorno sobre o objetivo idealizado. Ou seja, utilizar um *mix* de comunicação para que a mensagem seja compreendida exatamente como o gestor gostaria, portanto, o gestor deve usar jornal interno, cartazes, datas festivas, correio eletrônico entre outros.

Fica evidente a importância do gestor em repensar, recriar e reconstruir os rumos de suas práticas. Ou seja, uma liderança com uma competência gerencial capaz de identificar e mobilizar recursos. Trata-se de criar, implementar e sustentar no sistema escolar uma metodologia que permita uma contínua melhoria dos processos.

Percebe-se a necessidade de uma prática gestora capaz de reinventar a educação, analisando a situação atual e vislumbrando as mudanças através de práticas inovadoras com as parcerias analisadas neste capítulo onde os princípios da democracia e autonomia são priorizados. O próprio processo de democratização da educação, ampliação do acesso à escola formam seres mais autônomos. Do processo de democratização e da autonomia surge à necessidade de reconstruir a concepção de gestão.

Com base nessas constatações, pode ser formulada uma proposta visando o fortalecimento da gestão escolar não apenas na escola estudada, mas em outras que desejem elevar a eficácia de sua gestão.

6. REFERÊNCIAS

BARBOSA, RANDALL **Desigualdades sociais e a formação de expectativa familiares e de professores**. Caderno CRH, Salvador v 17 maio/ agosto de 2004.

BARRETO, C., LÜCK, E.H. e VILLARDI, R. **Introdução à Educação a Distância**. Rio de Janeiro: SESI/UFF, 2010.

BRASIL. **LDB** – Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional 9.394/96. Brasília: 1996.

BRASIL. MEC **Diretrizes Curriculares Nacionais** disponível em portal.mec.gov.br acessado em outubro de 2011

_____. **Parâmetro Curriculares Nacional** disponível em portal.mec.gov.br acessado em outubro de 2011.

_____. **O Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE** disponível em portal.mec.gov.br

CASTRO, Joel; ROCHA, Saulo Barroso. **MBA gestão empreendedora**. SESI –UFF, 2010 (Coleção Gestão Empreendedora – Educação 7).Disponível em:http://www.cedhap.com.br/GestaoEscolar_01.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2011.

CONSED, UNESCO, UNDIME e da FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO **MANUAL DE ORIENTAÇÕES** do Prêmio Nacional de Referência em Gestão, 2008, Disponível em <http://www.consed.org.br> Acessado em julho de 2011

GOMES, Carmenísia Jacobina Aires; LOPES, Ruth Gonçalves de Faria. **Gestão compartilhada na educação à distância**. (trabalho realizado por solicitação da SEED- MEC). Brasília DF, 2000.

GROPPIA AQUINO, J. (org.) **Erro e fracasso na escola**: alternativas teóricas e práticas. 4.ed. São Paulo: Summus, 1997. Disponível em: <http://portalideb.inep.gov.br>. Acesso em 22 de abr. 2012.

GROSSI, Ester Pilar. **LDB**: Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

INEP. Disponível em: <http://portalideb.inep.gov.br>. Acesso em 12 de nov.2012

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

_____. **Democratização da Escola Pública**: a pedagogia crítica social dos conteúdos. São Paulo, SP: Loyola, 1985.

_____. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. São Paulo: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LÜCK. Heloisa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Gestão em Rede**. Nº 19. abr. 2000, p. 8-16.

_____. **Evolução da Gestão Educacional, a partir da mudança Paradigmática**. 2001. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/grandes-temas/gestao-escolar/gestao.doc>>. Acesso em: 12 set. 2011.

LIKERT, R. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Atlas, 1971

MOREIRA, Rogério. **Estrutura: Ensino Fundamental e Médio no Brasil**. In: LAS CASAS, Alexandre Luzzi(org). **Marketing educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

POLÔNIA, A. C. e DESSEN, M.A. **Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola. Psicologia Escolar e Educacional**. São Paulo. 2005.

PRÊMIO Nacional de referência em Gestão Colégio Barão de Aiuruoca, 2009

Projeto Político Pedagógico do Colégio Barão de Aiuruoca, 2005 ,2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.

SATHLER, Alessandro **Gestão Estratégica e Participativa: A Política Pública De Gestão Escolar Fluminense no prelo**.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO – SEEDUC_ RJ Acesso em outubro de 2011 em www.rj.gov.br

Rio de janeiro. Decreto nº. 42.838, de 06 de Janeiro de 2011. Transforma na estrutura básica da Secretaria de Estado De Educação- SEEDUC 30(trinta) coordenadoria regionais em 14´(quatorze) regionais pedagógica e 14(quatorze)

regionais Administrativa, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro , RJ, 07 jan. de 2011.

Rio de janeiro.Decreto nº. 3433 de 08/12/1948. Decreto com ato de criação do Colégio Barão de Aiuruoca. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro , RJ, 08 de dezembro de1948.

Rio de janeiro.Decreto nº 6494 de 06/01/1983. Tem como finalidade ministrar os cursos do Ensino Fundamental, Ensino Médio e Curso Técnico de Contabilidade Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro , RJ, 06 de janeiro de1983.

Rio de janeiro. Resolução nº 3129/ 2006- Resolução facilita a adaptação dos alunos ao sistema educacional. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro , RJ, de 2006.

Rio de janeiro. Portaria nº 174/2011 que define os critérios de avaliação do Rio de Janeiro. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro , RJ, de 2011.

SERRA, Fernando, Torres, Maria Cândida, Torres, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica:** conceitos, roteiro práticos e casos & Affonso Editores, 2003

SOARES, Carlos Alberto Lidizia. Gestão da qualidade. Volume 12. Rio de Janeiro: UFU, 2011

VALLE, Ione Ribeiro e RUSCHEL, Elizete. A meritocracia na política educacional brasileira (1930-2000). **Rev. Port. de Educação.** [online]. 2009, vol.22, no.1 [citado 28 Dezembro 2011], p.179-206. Disponível na World Wide Web: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0871-91872009000100008&lng=pt&nrm=iso. ISSN 0871-9187.

XAVIER, Antonio Carlos da R. A. **Gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educacionais:** Custo e Benefício de sua implantação, 1996. Disponível em: <http://www.ipeia.gov.br/pub/td/td-408.pdf>. Acesso em 23\05\2012.

YIN, Robert **Estudo de caso planejamento e método.** 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.